



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců na městském úřadě

Employee Motivation at the Municipality

Student: Aleš Frei

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Aleš Frei**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Motivace zaměstnanců na městském úřadě**  
**Employee Motivation at the Municipality**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické přístupy k motivaci
  3. Základní charakteristiky městského úřadu
  4. Analýza vybraných stimulů
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.  
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně. Přílohu č. 2 jsem převzal z uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 10. května 2013



Aleš Frei

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady při zpracování mé bakalářské práce.

## **Obsah**

<b>1 Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Teoretické přístupy k motivaci.....</b>	<b>4</b>
2.1 Základní pojmy .....	5
2.1.1 Motiv .....	5
2.1.2 Stimul.....	6
2.2 Přehled základních stimulačních prostředků .....	6
2.2.1 Hmotná odměna.....	6
2.2.2 Obsah práce .....	7
2.2.3 Vztahy na pracovišti .....	7
2.2.4 Pracovní podmínky .....	8
2.2.5 Externí stimulační faktory .....	8
2.3 Pracovní spokojenost.....	9
2.4 Proces motivace.....	9
2.5 Zdroje motivace.....	10
2.6 Pracovní výkon a motivace .....	11
2.7 Vliv osobnosti na motivaci.....	11
2.7.1 Schopnosti .....	12
2.8 Motivace pracovního jednání .....	12
2.9 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci .....	13
2.10 Vybrané teorie motivace .....	14
2.11 Teorie dvou faktorů.....	15
2.12 Teorie očekávání .....	16
2.13 Teorie spravedlivé odměny .....	17
2.14 Metody získávání primárních dat .....	18
2.14.1 Dotazník.....	19

<b>3 Základní charakteristiky městského úřadu.....</b>	<b>20</b>
3.1 Historie Bílovce.....	20
3.2 Charakteristika města .....	21
3.3 Fond péče o zaměstnance .....	27
3.4 Vzdělávání zaměstnanců .....	31
3.5 Pracovní doba .....	32
<b>4 Analýza vybraných stimulů .....</b>	<b>34</b>
4.1 Realizace průzkumu .....	34
4.2 Analýza výsledků .....	35
4.3 Vyhodnocení průzkumu .....	35
4.4 Návrhy a doporučení .....	43
<b>5 Závěr .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam zdrojů .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>49</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Motivace zaměstnanců je všeobecně považována za jeden z nejdůležitějších faktorů při řízení organizací jakéhokoliv typu. Již v minulosti se prokázalo, že motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou schopni dlouhodobě podávat kvalitnější výkony. V dnešní době jsou lidské zdroje v organizaci klíčovým prvkem úspěšného fungování, proto je nezbytné pozorně sledovat potřeby zaměstnanců. Je všeobecně známo, že ze strany zaměstnanců je mzda nejvýznamnějším stimulem. K udržení jejich spokojenosti je však nutný systém dalších zaměstnaneckých výhod, který je motivující a pro pracovníky dostupný.

Cílem této bakalářské práce je seznámení s problematikou motivace, zaměstnaneckých benefitů a spokojenosti zaměstnanců. Tyto teoretické poznatky jsou dále analyzovány v praxi na městském úřadě v Bílovci.

Práce je rozdělena do tří hlavních oddílů. První část se zaměřuje na vysvětlení stěžejních pojmů k danému tématu. Pozornost je věnována zdrojům a popisu procesu motivace, přehledu základních stimulačních prostředků. V této části jsou rovněž přiblíženy vybrané motivační teorie.

Hlavní část celé práce tvoří část praktická. Obsahem je charakteristika městského úřadu v Bílovci, popis používaného systému benefitů a podmínek dosažení těchto výhod. Z této kapitoly se přechází k analýze získaných dat a k následným návrhům na základě vyhodnocení dotazníků. Smyslem dotazníkového šetření byla analýza důležitosti zpětné vazby od vedoucích, analýza spokojenosti zaměstnanců s podmínkami na pracovišti a celkové spokojenosti se systémem benefitů v organizaci.



## 2 Teoretické přístupy k motivaci

Pod pojmem motivace se skrývá mnoho dalších hledisek. Motivace je jedním z hlavních nástrojů při vedení lidí. „Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 226). Dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců je v zájmu všech organizací, je proto důležité věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí stimulů, odměn, podmínek v organizaci a mnoho dalších. Cílem této činnosti je vytvořit a dále rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které vedou k dosažení výsledků očekávaných managementem (Armstrong, 2012).

Dle Armstronga (2012) zkoumá teorie motivace proces utváření motivací a vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Teorie motivace se rovněž zabývá spokojeností s prací, sleduje faktory, které ji vytvářejí a zkoumá vliv spokojenosti na celkový pracovní výkon.

Je důležité si uvědomit, že lidé nejsou stejní, mají rozdílné potřeby a stanovují si rozdílné cíle. Proto je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem v organizaci.

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy, vybrané teorie motivace pracovního jednání a možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků.

## 2.1 Základní pojmy

### 2.1.1 Motiv

Jak tvrdí Bedrnová a kol. (2012, s. 227) „...motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování nebo jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení.“ Motivy dále dělíme do tří kategorií:

- **Biologické motivy:** jedná se o fyziologické potřeby (hlad, žízeň), patří sem ale i motivy druhově záchovné (potřeba sexu). Tyto potřeby jsou označovány jako primární.
- **Psychické motivy:** jedná se o vnitřní motivace směřující k uchování vnitřního řádu a nastolení duševní pohody. Mezi tyto potřeby patří především potřeba sebeurčení, stabilní osobní identity, nalezení smyslu života nebo například překonávání překážek. Tyto potřeby bývají označovány jako sekundární.
- **Sociální (kulturní) motivy:** tyto motivy regulují mezilidské vztahy i jejich prožívání. Mezi tyto potřeby patří především potřeba dosažení úspěchu, potřeba sdružování, potřeba identity, moci a mnoho dalších (Studium psychologie, 2012).

Podle Bedrnové a kol. (2012) působí na psychiku daného jedince v jeden okamžik celý soubor motivů, ty mohou mít shodný, ale i zcela odlišný směr, intenzitu a dobu trvání. Obecně pak platí, že motivy mající stejný nebo podobný směr se podporují a naopak protikladné motivy se navzájem oslabují a za určitých podmínek dokonce vylučují.

### **2.1.2 Stimul**

Stimulem může být jakýkoliv podnět, jenž vyvolává změny v motivaci člověka. Stimulaci chápeme jako určité vnější působení na psychiku člověka, které vede ke změnám jeho činnosti, především prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulace může mít různé podoby, ale většinou se jedná o ovlivňování činností druhého člověka pomocí aktivních vnějších zásahů. Stimulaci k práci chápeme jako záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty (Pauknerová, 2012).

Bedrnová a kol. (2012), dále dělí stimuly na impulsy a incentivy. Impulsy popisuje jako vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy naopak představují z vnějšku přicházející podněty, které aktivují určité motivy. Tyto dvě kategorie stimulů nelze vždy jednoznačně určit, vždy záleží především na motivační struktuře konkrétního jedince.

Dle Pauknerové (2012) je základním předpokladem účinného stimulování uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. Obecně pak platí: čím je organizace vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak, čím je organizace méně vyspělá, tím větší váhu má stimulace ekonomická.

## **2.2 Přehled základních stimulačních prostředků**

### **2.2.1 Hmotná odměna**

Je považována za hlavní stimulační prostředek, zejména díky tomu, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Hmotná odměna může mít více podob: mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměna za vyšší výkon. Mezi další formy odměny lze zařadit i nefinanční benefity jako například služební auto, mobilní telefon, různé formy pojištění, příspěvky na sport a mnoho dalších (Bedrnová a kol., 2012).

Pauknerová (2012) přisuzuje silnější stimulační účinek pohyblivým složkám odměny (prémie, bonusy) než fixní částce platu.

Při snaze o co nejefektivnější působení stimulů byl vytvořen tzv. cafeteria systém, jeho podstatou je vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů, ze kterého si pracovníci podle svých priorit, potřeb a zájmů vyberou z nabídky v rozsahu, který je jim přidělen vzhledem k jejich pozici v organizaci. Hlavní výhodou cafeteria systému je individualizace této části odměňování a tím i silnější stimulační účinek (Pauknerová, 2012).

### **2.2.2 Obsah práce**

Významný stimulační účinek je připisován i samotnému obsahu a celkovému charakteru práce. Tento stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný. I ti zaměstnanci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah práce, se od sebe liší tím, že jednotlivé aspekty práce na ně působí odlišně. Významnou roli zde hrají především odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj apod. (Pauknerová, 2012).

### **2.2.3 Vztahy na pracovišti**

Dle Bedrnové a kol. (2012) si lidé v rámci pracovní skupiny vzájemně porovnávají své pracovní výkony. V dobré pracovní skupině si člověk z výsledků tohoto porovnání, pokud je výsledek pozitivní, posiluje své sebevědomí. Pokud je výsledek opačný, tak toto srovnání povzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. V takové skupině se dobrý výkon jedince považuje za nežádoucí jev.

„Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a správný přístup vedoucího pracovníka významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny“ (Pauknerová, 2012, s.223).

#### **2.2.4 Pracovní podmínky**

„Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření jejich loajality“ (Pauknerová, 2012, s.223).

Péče o pracovní podmínky se nemusí okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců. Naopak se rozhodně projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru. Takovéto chování působí vždy distimulačně, dokonce i v podnicích, kde jsou hmotné odměny vysoké (Bedrnová a kol., 2012).

#### **2.2.5 Externí stimulační faktory**

Jedná se o celkovou image organizace. Společenské hodnocení práce a prestiž pracovního oboru závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Čím vyšší prestiž organizace má, tím více stimuluje tento fakt k práci a naopak.

Bedrnová a kol. (2012) dále řadí mezi externí stimulační faktory působení makroekonomické situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávaná stagnace a recese je demotivující. Mezi další vnější faktory patří: politická situace, rodinné prostředí, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního okolí a další.

Správná motivace je jeden ze způsobů, jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovat je však velice obtížné. Vytvoření správných motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury organizace a to bývá složitá a dlouhodobá záležitost. Tato činnost se ale zcela jistě vyplatí, protože pokud začnou motivační faktory působit, působí zpravidla dlouhodobě. Naopak stimulace je podstatně dražší. Je přímo závislá na možnostech organizace vytvořit dostatek finančních prostředků k vhodné stimulaci zaměstnanců. Stimulovat zaměstnance bývá mnohem snazší než je motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí (trh práce, hospodářské klima státu apod.).

## 2.3 Pracovní spokojenost

Jedná se o subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána. „Míra spokojenosti jedinců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí ve kterém pracují“ (Armstrong, 2012, s.228).

## 2.4 Proces motivace

Podle Armstronga (2012) se motivace týká faktorů, které ovlivňují lidi tak, aby se určitým způsobem chovali. Významným rysem motivace je její současné působení ve třech složkách: směr, úsilí a vytrvalost.

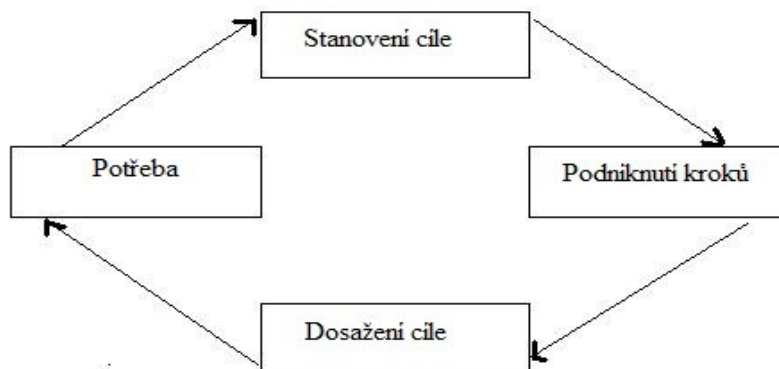
**Složka směru:** Motivace a následně i činnost člověka je orientována určitým směrem a naopak, tato složka člověka od jiných možných směrů odvádí.

**Složka úsilí:** Činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím daného jedince o dosažení cíle.

**Složka vytrvalosti:** Projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Armstrong (2012) uvádí, že motivace je podmiňována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby pak vytvářejí přání něčeho dosáhnout, nebo něco získat. Dále si lidé stanovují cíle, jejichž splnění uspokojí tyto potřeby a volí takové způsoby chování, od kterých se očekává dosažení těchto cílů.

Obrázek 2.1 Proces motivace (Armstrong, 2012, s.220)



## 2.5 Zdroje motivace

Dle Bedrnové a kol. (2012) porozumění problematice lidského chování předpokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi její základní zdroje patří především:

- **potřeby**
- **návyky**
- **zájmy**
- **hodnoty a hodnotové orientace**
- **ideály**

## 2.6 Pracovní výkon a motivace

„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonnosti člověka“ (Bedrnová a kol., 2012, s.236). Z této skutečnosti vyplývá, že výkonnost jedince se dá vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde : V = úroveň výkonu, M = úroveň motivace, S = úroveň schopností

Úroveň výkonu je při nízké motivaci nedostatečná (jedinec není dostatečně motivován, nechce se mu). Výkon klesá i v případě nadměrné motivace, kdy se člověk intenzivně snaží a je přemotivovaný. Obecně platí, že ke složitější činnosti nám postačuje nižší úroveň motivace a k činnostem jednoduššího rázu potřebujeme motivace silnější. Efekt přemotivování se častěji objevuje v situacích, kdy se snažíme vykonávat náročnější činnosti nebo zvládat velmi obtížné úkoly (Pauknerová, 2012).

## 2.7 Vliv osobnosti na motivaci

Personál jakékoliv organizace představuje nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů její úspěšnosti. Organizace, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu a lepšími pracovními výsledky. Personál takovéto organizace rovněž prokazuje větší ochotu nasazovat své síly při překonávání různých překážek a směřuje celou organizaci k prosperitě (Bláha, 2005).



### 2.7.1 Schopnosti

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je schopnost kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Schopnosti vznikají z vloh, které jsou dány geneticky a bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonání určité činnosti.

Cejthamr a Dědina (2010) dále dělí schopnosti na:

- **Rozumové** (kognitivní): jsou považovány za nejdůležitější, tyto schopnosti znamenají schopnost jedince myslet racionálně a jsou označovány jako inteligence.
- **Mechanické**: zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi.
- **Psychomotorické**: mezi tyto schopnosti patří především zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti.

## 2.8 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivace znamená celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním úkolům, vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Motivace pracovního jednání znázorňuje ten aspekt lidské činnosti, který je spojen s pracovním výkonem a se zastáváním určité pracovní role (Provazník, Komárková, 1996).

Motivy k práci jsou nejčastěji rozdělovány do 2 skupin:

- motivace intrinsická
- motivace extrinsická

## **Intrinsické motivy práce**

Dle Nakonečného (1997) se vnitřní, neboli intrinsickou motivací k práci, rozumí takové pohnutky nebo motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce patří:

- potřeba činnosti, potřeba zbavit se nadbytečné energie
- potřeba kontaktu s druhými lidmi
- touha po moci
- potřeba smyslu života a seberealizace

## **Extrinsické motivy práce**

Nakonečný (1997) tvrdí, že extrinsická, neboli vnější motivace pracovního jednání je taková, kdy je tato motivace uspokojována důsledky či podmínkami práce.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti, souvisí s prestiží zastávané pracovní pozice

## **2.9 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci**

Přiměřená osobnostní zralost a výbava žádoucími vlastnostmi, to je základ pro úspěch jedince ve světě práce. Mezi hlavní faktory ovlivňující vztah člověka k práci patří především odhodlanost, vytrvalost, cílevědomost, emocionální stabilita a intelekt, dále také centralita práce, tj. soustředěnost na práci, podmíněná zejména její rolí v životním prostoru člověka a portfolio širších kognitivních schopností a dovedností jedince určené dvěma nástroji – učením a komunikací (Dvořáková, 2007).

## **2.10 Vybrané teorie motivace**

Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace je důležité pro efektivní ovlivňování motivace lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání (Bedrnová a kol., 2012). Samotný proces motivování znamená vnější působení na vnitřní strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. V této souvislosti můžeme motivaci rozdělit na dvě části. Vnitřní motivace je založena na motivech, které jsou „v člověku“. Naopak vnější motivace je založena na stimulech přicházejících zvenčí. Je důležité si uvědomit, že vnitřní motivační struktura lidí není stejná, do motivace se rovněž promítají trvalé osobnostní charakteristiky, vnější prostředí a v neposlední řadě i momentální psychické rozpoložení jedince. Z těchto myšlenek byly vytvořeny dvě hlavní kategorie motivačních teorií (Blažek, 2011).

### **Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**

- teorie hierarchie potřeb
- teorie tří kategorií potřeb
- teorie potřeby dosáhnout úspěchu
- teorie dvou faktorů

### **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

- teorie očekávání
- rozšířený model teorie očekávání
- teorie spravedlivé odměny
- teorie zesílených vjemů

V této části budou dále popsány vybrané teorie motivace pracovního jednání.

## 2.11 Teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je Frederick Herzberg, bývá také často označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb .

Herzberg v této teorii formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž faktory jedné skupiny ovlivňují pracovní spokojenost, faktory druhé skupiny pak ovlivňují pracovní nespokojenost (Blažek, 2011). Dle Armstronga (2012) se jedna skupina týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhou skupinu chápe jako důležitou základnu skupiny první a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů.

Je-li první skupina faktorů (motivátory, satisfaktory) v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě pracovník pociťuje vnitřní uspokojení z práce a to pozitivně ovlivňuje jeho pracovní motivaci (Bedrnová a kol., 2012). Motivátory tedy úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním. Mezi motivátory řadíme například zajímavost práce, odpovědnost související s daným úkolem, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace apod. (Blažek, 2011). Naopak, je-li druhá skupina faktorů (hygienické faktory, frustrátory, dissatisfaktory) v příznivém stavu, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost. Pokud jsou však tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci pracovního jednání zaměstnanců (Bedrnová a kol., 2012). Dissatisfaktory souvisí se širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Řadíme mezi ně například personální politiku dané organizace, pracovní místo včetně jeho vybavení, mezilidské vztahy na pracovišti a mnoho dalších (Blažek, 2011).

Herzbergova teorie byla velice populární zejména v období od poloviny šedesátých let zhruba do let osmdesátých a to i navzdory kritice svých postupů a metod. Ačkoliv někteří kritici tvrdí, že tato teorie je příliš zjednodušující, ovlivnila to, jak vypadají dnešní pracovní poměry a to obzvláště pokud se jedná o různá obohacení pracovních postupů (Robbins, 2012).

Tabulka 2.1 Motivační a hygienické faktory dle Herzberga

<b>Motivační faktory</b>		<b>Hygienické vlivy</b>
dosažení něčeho		vedení, dohled
uznání		firemní politika
práce jako taková		vztahy s nadřízeným
odpovědnost		pracovní podmínky
obohacení práce		mzda
osobnostní růst		vztahy se spolupracovníky
		osobní život
		vztahy s podřízeným
		status
		jistota
<b>Extrémní uspokojení</b>		<b>Neutralita</b>
		<b>Zásadní nespokojenost</b>

## 2.12 Teorie očekávání

Teorie očekávání říká, že jednotlivci se chovají určitým způsobem, protože očekávají, že jejich činnost povede k daným výstupům a že tyto výstupy pro ně budou zajímavé. Autorem této teorie je Victor H. Vroom a poprvé byla publikována v roce 1964. Klíčovými pojmy jeho teorie jsou valence, instrumentalita a expektace.

Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace, neboli očekávání, znamená subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek, 2011). Klíčem k porozumění Expektační teorie je dle Robbinse (2012) pochopení jedince a jeho vazby mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a odměnou, a mezi odměnou a dosažením individuálních cílů.

„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek“ (Armstrong, 2012, s. 225).

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = V * E$$

M – úroveň motivace

V – valence, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede

E – očekávání, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

## **2.13 Teorie spravedlivé odměny**

Dle Blažka (2011) je klíčovou myšlenkou této teorie sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Zaměstnanci porovnávají své příjmy z práce s úsilím, které musí v práci vynaložit a toto dále srovnávají s ostatními zaměstnanci na podobných pozicích. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže nastane opak. Tato teorie vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, tento aspekt je však zásadní z hlediska morálky pracovníků. Armstrong (2012) rozlišuje dva základní druhy

spravedlnosti. Distributivní spravedlnost týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Teorie spravedlnosti je možné vyjádřit vztahem:

$$Z/V = Z_i/V_i$$

Kde  $Z$  je zisk dané osoby

$V$  je vklad dané osoby

$Z_i$  je zisk srovnávané osoby

$V_i$  je vklad srovnávané osoby

Pokud je tento vztah v rovnováze, tak vztah mezi zisky a vklady je považován jako spravedlivý, což s sebou přináší pozitivní motivační účinek. Při nerovnosti se zaměstnanci pokouší o nápravu této situace a to pomocí nižší nebo vyšší produktivity, změny kvality výstupů nebo například zvýšenou absencí (Robbins 2012).

## **2.14 Metody získávání primárních dat**

Získávání primárních dat se provádí různými metodami "Pro tyto účely je možné metodu vymezit jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující nám dosáhnout stanovených výzkumných cílů" (Pavlica, 2000, s.109). Z hlediska sociálního výzkumu jsou běžně používány tyto metody: standardizované pozorování, strukturovaný rozhovor, experiment a dotazník. Každá z těchto metod má své silné i slabé stránky. Pro účely bakalářské práce byla zvolena jako nejvhodnější dotazníková metoda. Dotazník lze definovat jako písemná podoba

strukturovaného rozhovoru. Obsahuje přesně definované znění jednotlivých otázek i jejich pořadí (Bedrnová a kol., 2012).

#### **2.14.1 Dotazník**

Získávání dat pomocí dotazníku bylo zvoleno díky nesporným výhodám, které tato metoda přináší. Patří mezi ně především časová úspora, jednoznačnost odpovědí a v neposlední řadě nízká nákladovost. Dotazník navíc neklade, ve srovnání s jinými metodami, zvýšené nároky na tazatele (na jeho pozornost, komunikační schopnosti apod.). Dotazník je nejpoužívanější metoda při sběru primárních dat, nabízí široké spektrum otázek (otázky otevřené, uzavřené, polootevřené a další) (Pavlica, 2000). Rozsah dotazování by měl být přiměřený tématu (ne více jak 45 min). Čím delší je dotazování, tím je větší únava respondenta a klesá jeho ochota k vyplnění odpovědí a zároveň roste chybovost těchto odpovědí. Správné řazení otázek by mělo zabránit tomu, aby byl dotazník stereotypní a obtížný. Doporučuje se proto střídání jednoduchých a složitých otázek, otázek přitažlivých a oblíbených a oproti tomu otázek náročných. Dále by dotazník měl být strukturován podle tématických bloků, které by měly tvořit základní přehlednou strukturu dotazníku (Bedrnová a kol., 2012).

Nejdůležitější částí dotazníkového šetření je jeho přípravná fáze, je nezbytné, aby byl dotazník pečlivě připraven a před uskutečněním samotného průzkumu se musí provést tzv. pilotáž, kdy se na malém vzorku respondentů otestuje srozumitelnost otázek, jejich logická posloupnost a rovněž, zda jsou získané údaje analyzovatelné a jestli dávají smysl (Pavlica, 2000).



### **3 Základní charakteristiky městského úřadu**

#### **3.1 Historie Bílovce**

Město Bílovec vzniklo na levém břehu říčky Bílovky, vlévající se pak mezi Studénkou a Jistebníkem do řeky Odry. Mělo důležité ochranné postavení na průsečíku dvou obchodních cest: jedné směřující od Příbora k Hradci nad Moravicí a Opavě, druhé, jež směřovala od Fulneku ke Klimkovicím a k Ostravě. Od svého počátku náležel Bílovec k Opavskému Slezsku, zároveň však býval od 19. století přičleňován k takzvanému Kravařsku.

Počátky města Bílovce bývaly předmětem četných dohadů, neboť chybí jednoznačné písemné doklady. Město bylo založeno pravděpodobně někdy mezi lety 1293 - 1324. O počátcích Bílovce nevíme vlastně nic, kromě toho, že městu roku 1383 udělil Beneš z Kravař právo odúmrti a právo hradeb. Město náleželo pánům z Kravař do roku 1434.

Hospodářský vzestup města znamenal i rozvoj městské samosprávy. V nejstarších dobách vedl bíloveckou správu a soudní záležitosti rychtář. Záležitosti vnitřní městské správy, městského hospodářství včetně nižší soudní pravomoci vykonávala městská rada tj. konšelé v čele s purkmistrem. Sídlem městské rady byla radnice. Vyšší soudní moc ve městě příslušela pouze vrchnosti. Rychtář s konšely vedl soudní knihu. Ostatní městské knihy spravovala městská rada v čele s purkmistrem. Pečovala také o pořádek a čistotu ve městě, dohlížela na cechy, kontrolovala míry a váhy řemeslníkům a starala se o údržbu městských bran, hradeb a cest. Město hospodářsky prosperovalo. V polovině 18. století pracovalo v Bílovci 10 cechů (soukenický, obuvnický, řeznický, krejčovský, tkalcovský, kovářský, puškařský, zámečnický, pekařský, kožešnický a spojený cech truhlářů, kolářů a bednářů).

Od konce 18. století se obraz města začal postupně měnit. Bouraly se středověké hradby a zasypávaly hradební příkopy. Revoluční rok 1848 přinesl závažné proměny v oblasti správní, neboť končí éra někdejších vrchnostenských úřadů. Rozsáhlé stavební změny v historickém centru města přinesla nastupující industrializace. V roce 1863 přišel do Bílovce vídeňský podnikatel Ferdinand Salcher, jím založená firma Massag a.g. dosáhla největších podnikatelských úspěchů.

10. října 1938 přijely do Bílovce motorizované jednotky německého Wehrmachtu a byly nadšeně vítány většinou německých obyvatel, tak se stalo město Bílovec součástí Velkoněmecké říše. Největší pohromu přinesl do města konec II. světové války. Rudá armáda kvůli tuhému odporu Němců dobývala Bílovec od 28. dubna do 3. května 1945 za použití těžkého dělostřelectva. Z celkového počtu 800 domů, 71 vyhořelo, 65 bylo zničeno bombardováním a 108 bylo poškozeno. Do roku 1955 byly zastavěny proluky po válkou zničených domech na náměstí. V dalších desetiletích probíhala "plánovaná" výstavba panelových domů, která nenapravitelně narušila starobylý ráz města.

Dne 10. 9. 1992 byla v Bílovci vyhlášena památková zóna, ve které je zapsáno 9 nemovitých kulturních památek. V návaznosti na tyto skutečnosti byl zpracován v roce 1995 městským zastupitelstvem Program regenerace městské památkové zóny (Město Bílovec, 2011).

### **3.2 Charakteristika města**

V současnosti má Bílovec spolu s integrovanými místními částmi (Stará Ves, Lubojaty, Lhotka, Ohrada, Výškovice a Bravinné) zhruba 7.700 obyvatel. Bílovec je obcí s rozšířenou působností (tzv. obcí III. stupně). Je mezičlánkem přenesené působnosti státní správy mezi krajskými úřady a obecními úřady.

Obecní úřady obcí s rozšířenou působností mají oproti ostatním obecním úřadům některé oblasti působnosti navíc, a to nejen pro svůj vlastní, základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí.

Obce s rozšířenou působností vykonávají zejména následující agendy přenesené státní působnosti:

- evidence obyvatel
- vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů
- živnostenské oprávnění
- výplata sociálních dávek
- sociálně-právní ochrana dětí
- péče o staré a zdravotně postižené
- vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí
- státní správa na úseku lesů, myslivosti a rybářství
- doprava a silniční hospodářství (Město Bílovec, 2012)

### **Městský úřad Bílovec**

Městský úřad v Bílovci má v současné době 76 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru. Činnost pracovníků se člení do celkem devíti odborů.

### **Finanční odbor**

Ve finančním odboru pracuje celkem 12 zaměstnanců, odbor se dále člení na:

- oddělení rozpočtu a školství (4 zaměstnanci)
- oddělení správy majetku (7 zaměstnanců)

Oblast působnosti:

- účetnictví, mzdy, poplatky, likvidace faktur, přefakturace a splácení půjček
- poplatky – odpadové hospodářství
- oblast školství, rozpočty a výkaznictví
- správa bytů a nebytových prostor

### **Odbor dopravy a silničního hospodářství**

V tomto odboru působí celkem 4 zaměstnanci a mají na starost tyto činnosti:

- dopravní obslužnost města
- vykonává působnost silničního správního úřadu na silnicích II. a III. třídy, místních komunikacích a veřejně přístupných komunikacích v rámci působnosti
- vykonává působnost dopravního úřadu pro taxislužbu
- vykonává působnost dopravního úřadu pro městskou autobusovou dopravu
- vykonává agendu autoškol
- vede registr silničních motorových vozidel
- vykonává státní odborný dozor nad dodržováním podmínek k udělení oprávnění k provozování stanic měření emisí

### **Odbor investic a regionálního rozvoje**

Odbor má 2 oddělení:

- oddělení regionálního rozvoje (4 zaměstnanci)
- oddělení investic (5 zaměstnanců)

Oblast působnosti:

- realizace investičních akcí města, příprava dotačních akcí

- oprava a údržba nemovitého a movitého majetku města
- opravy dopravního značení místních komunikací
- opravy místních komunikací a kanalizací v majetku města
- instalace a údržba městského mobiliáře

### **Odbor kultury a sportu**

V tomto odboru působí 4 zaměstnanci a agenda odboru se týká zejména:

- kulturních akcí ve městě
- oblasti sportu a tělovýchovy na území města
- spravuje a provozuje Dům kultury a zámek v Bílovci
- webové stránky města
- internetová TV
- městský zpravodaj

### **Odbor sociálních věcí**

V odboru sociálních věcí pracuje 7 zaměstnanců.

- zajišťuje sociální péči o rodinu a děti, o těžce zdravotně postižené a staré občany
- zajišťuje metodickou, konzultační a poradenskou činnost na úseku sociální péče
- spolupracuje se státními i nestátními organizacemi v oblasti sociální péče
- zabezpečuje funkci opatrovníka
- zabezpečuje sociální pohřby

## **Právní oddělení**

V tomto oddělení působí 2 zaměstnanci, kteří mají především na starosti:

- projednávání přestupků
- námitky proti provedení záznamu bodů v registru řidičů

## **Správní oddělení**

6 zaměstnanců v tomto oddělení zajišťuje agendu týkající se zejména:

- pokladny města
- ohlašovny
- úřední desky
- vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů
- voleb
- registru řidičů a evidence obyvatel

## **Odbor vnitra a živnostenský úřad**

Tento obor se nečlení a působí v něm 7 zaměstnanců. Odbor působí v oblastech:

- ověřování listin a podpisů
- agenda týkající se živností ohlašovacích volných, řemeslných, vázaných a živností koncesovaných
- kontrolní činnosti
- agenda týkající se zemědělských podnikatelů

## **Odbor výstavby**

Vede územní řízení a vydává územní rozhodnutí o:

- umístění stavby
- využití území
- chráněném území nebo ochranném pásmu
- stavební uzávěře
- dělení a scelování pozemků

Odbor výstavby dále zajišťuje výkon státního stavebního dohledu, projednává přestupky podle stavebního zákona a ukládá za ně sankce a mnoho dalšího. V odboru pracuje 8 zaměstnanců.

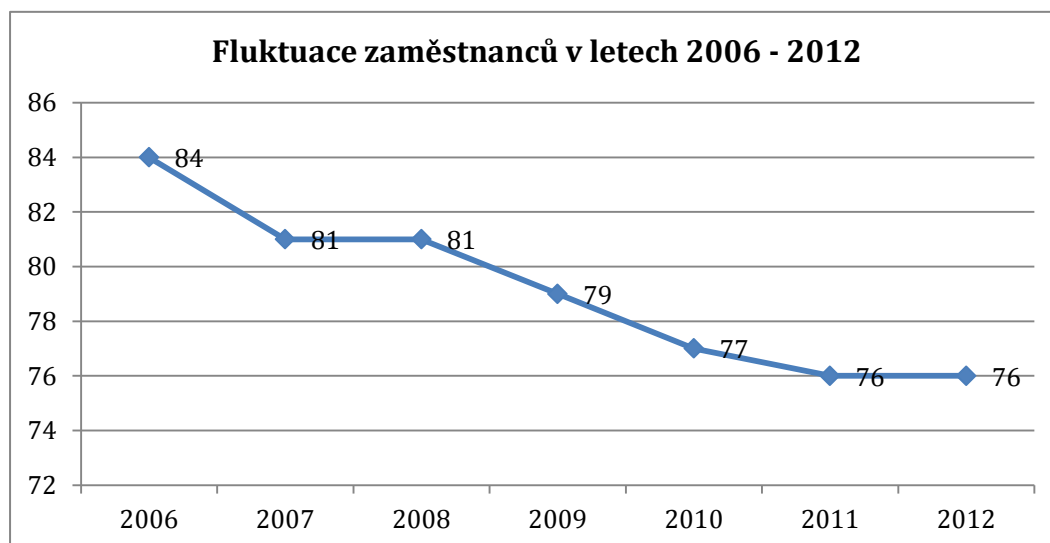
## **Odbor životního prostředí a územního plánování**

Celkem 6 zaměstnanců má na starosti:

- vydávání rybářských a loveckých lístků
- rozhodnutí o uznání honitby
- povolení změn v minimálních a normovaných stavech zvěře
- rozhodnutí vodoprávního úřadu

Ke konci roku 2012 ukončilo pracovní poměr celkem 13 zaměstnanců, z toho 3 odešli do starobního důchodu, 3 byli zástupem na rodičovskou dovolenou, 4 zaměstnanci odešli na dohodu o ukončení pracovního poměru, dvěma zaměstnancům dal výpověď zaměstnavatel a 1 zaměstnanec podal výpověď.

Obrázek 3.1 Fluktuace zaměstnanců



### 3.3 Fond péče o zaměstnance

Fond péče o zaměstnance města Bílovce je určen k zabezpečení všestranného rozvoje zaměstnanců města a uvolněných členů zastupitelstva města, jejich stabilizaci, k podpoře jejich výchovné a kulturně-vzdělávací činnosti.

Tento fond je tvořen přidělem z rozpočtu běžného kalendářního roku. Návrh rozpočtu zpracovává tajemník a předkládá jej ke schválení městskému zastupitelstvu v rámci projednávání rozpočtu města na příslušný kalendářní rok.

Prostředky fondu péče o zaměstnance může být použit především na:

- Poskytování darů při pracovních a životních výročích
  - při životních výročích 40, 50 a 60 let ve výši 5.000,- Kč
  - při prvním odchodu do důchodu ve výši 3.000,- Kč
  - při odpracování 5 let pro město Bílovec ve výši 2.000,- Kč a za každých 5 let o 500,- Kč více
- příplatek ke stravování ve výši 30,- Kč na jednu stravenku u zaměstnance



- poskytování příspěvků k hrazení služeb, které slouží k odstranění vlivů pracovního prostředí nebo usnadňující práci v domácnosti jednorázově
- poskytování půjček v mimořádných závažných osobních nebo rodinných událostí ve výši do 5.000,- Kč
- konání setkání zaměstnanců města Bílovec
- jiné výdaje spojené s péčí o zaměstnance

### **Poskytované benefity**

Dle vnitřních směrnic mohou být mimořádné odměny poskytovány pouze:

- a) za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu
- b) za velmi dobré pracovní výsledky nebo kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci
- c) za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo živelným událostem, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen majetek, zdraví nebo život
- d) za celoroční velmi dobré plnění pracovních povinností, iniciativní a aktivní řešení problematiky v oblasti samosprávy a státní správy

Tyto odměny lze vyplatit jen pokud:

- nezavinil-li zaměstnanec oprávněnost stížnosti občana nebo organizace
- nebyly zjištěny průtahy při vyřizování záležitostí občanů nebo organizací
- nebylo-li rozhodnutím odvolacího orgánu vyhověno odvolání účastníka řízení v první instanci proti rozhodnutí, na jehož zpracování se zaměstnanec podílel

- byly-li dodržovány lhůty k plnění úkolů uložených orgány města nadřízeným pracovníkem nebo interními organizačními předpisy
- nebyla-li porušena rozpočtová kázeň

Odměny dle odstavce a/ se vyplácejí ihned po splnění úkolu, odměny dle odstavce c/ se vyplácejí do 30 dnů od vzniku uvedené skutečnosti a odměny dle odstavců b/ a d/ se vyplácejí na základě rozhodnutí tajemníka nebo starosty města.

Stanovená výše mimořádných odměn činí:

dle odstavce a/

- zaměstnanci v plat. třídě 1 - 5	max. 2.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 6 - 8	max. 3.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 9 - 10	max. 4.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 11 - 12	max. 5.000,- Kč

dle odstavce b/

- zaměstnanci v plat. třídě 1 - 5	max. 2.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 6 - 8	max. 3.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 9 - 10	max. 4.000,- Kč
- zaměstnanci v plat. třídě 11 - 12	max. 5.000,- Kč

dle odstavce c/	max. 10.000,- Kč
-----------------	------------------

dle odstavce d/

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| - zaměstnanci v plat. třídě 1 - 5   | max. do výše měsíčního platu |
| - zaměstnanci v plat. třídě 6 - 8   | max. do výše měsíčního platu |
| - zaměstnanci v plat. třídě 9 - 10  | max. do výše měsíčního platu |
| - zaměstnanci v plat. třídě 11 - 12 | max. do výše měsíčního platu |

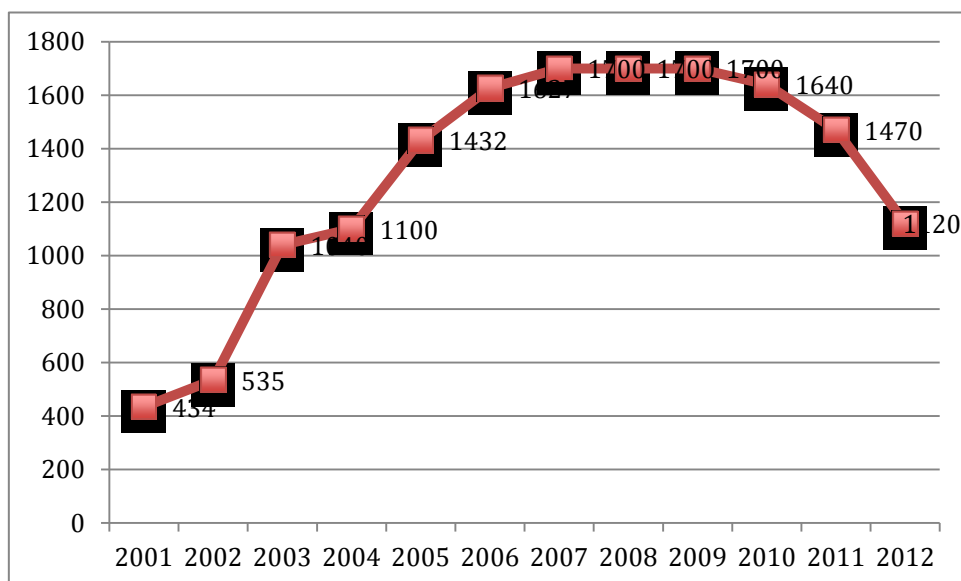
\* Zařazení zaměstnanců do platových tříd je provedeno nařízením vlády o kp ve veřejných službách a správě (příloha č. 2).

Mimo výše uvedené finanční benefity poskytuje zaměstnavatel možnost ubytování pro své zaměstnance v rekreačním zařízení v Horní Bečvě.

Vyplácení odměn navrhují všichni vedoucí zaměstnanci města, tj. vedoucí oddělení, vedoucí odborů, vedoucí organizačních složek, velitel městské policie, tajemník městského úřadu, místostarosta a starosta podřízeným zaměstnancům. Vyplácení odměn schvalují:

- a) zaměstnancům města - tajemník městského úřadu nebo starosta města nebo vedoucí odboru, kteří obdrží od tajemníka městského úřadu poukázky na vyplácení odměn
- b) vedoucím odborů městského úřadu a vedoucím organizačních složek města - tajemník městského úřadu
- c) tajemníkovi městského úřadu - starosta města
- d) zaměstnancům městské policie - místostarosta, kterému je svěřeno řízení městské policie

Obrázek 3.2 Výdaje na Fond péče o zaměstnance v letech 2001 - 2012



\*hodnoty jsou v tis. Kč

### 3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců na městském úřadě v Bílovci probíhá podle zákona o úřednících.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností
- znalosti základů užívání informačních technologií
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka; úředník je povinen se kurzu zúčastnit. Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

Každý zaměstnanec městského úřadu v Bílovci má individuální plán školení, zpravidla se jedná zhruba o 16 školení během tří let. Počet školení se však výrazně liší podle pozic zaměstnanců. Zaměstnanci na obslužných procesech (např. u přepážek) mívají z časových důvodů výrazně méně školení.

### **3.5 Pracovní doba**

Pracovní doba na městských úřadech je rozvržena nerovnoměrně. Při uplatňování pružné pracovní doby je zaměstnanec povinen odpracovat v příslušném pracovním týdnu celou týdenní délku pracovní doby (40 hodin). K případnému výkonu práce přesahujícímu délku týdenní pracovní doby se nepřihlíží, nejde-li o práci přesčas.

Pružná pracovní doba je pro úředníky a ostatní zaměstnance města stanovena takto:

### **Pružná pracovní doba**

Tabulka 3.1 Pružná pracovní doba

	začátek	přestávka		konec
<b>Po</b>	6:30	11:00	12:00	18:00
<b>Út</b>	6:30	11:00	12:00	18:00
<b>St</b>	6:30	11:00	12:00	18:00
<b>Čt</b>	6:30	11:00	12:00	18:00
<b>Pá</b>	6:30	11:00	12:00	18:00

### **Povinná přítomnost na pracovišti**

Tabulka 3.2 Povinná přítomnost na pracovišti

	začátek	konec
<b>Po</b>	7:55	17:05
<b>Út</b>	7:55	14:05
<b>St</b>	7:55	17:05
<b>Čt</b>	7:55	14:05
<b>Pá</b>	7:55	13:05

V případě, že zaměstnanec nesplní daný měsíční fond odpracovaných hodin, je povinen rozdíl odpracovat do konce následujícího kalendářního měsíce.

## **4 Analýza vybraných stimulů**

### **4.1 Realizace průzkumu**

Podstatou realizační fáze průzkumu je získání potřebných informací o sledované problematice, tzn. získání názorů a postojů zaměstnanců městského úřadu v Bílovci týkajících se používaných stimulů na pracovišti, zpětné vazby od vedoucích a celkové spokojenosti s podmínkami na pracovišti. Pro realizaci cílů byl sestaven dotazník (příloha č.1). Při tvorbě dotazníku byly využity teoretické znalosti a sekundární data, získané pozorováním v organizaci.

Před samotnou realizací průzkumu byla provedena pilotáž na zaměstnancích sekretariátu a informačního centra. Po následné úpravě byl dotazník rozeslán pomocí elektronické pošty všem zaměstnancům odborů, vyjma jejich vedoucích pracovníků. Pro zajištění naprosté anonymity, vhazovali zaměstnanci vytištěné dotazníky v uzavřených obálkách do urny umístěné v hale městského úřadu. Na vyplnění dotazníku měli respondenti 4 dny.

Dotazník je rozdělen do dvou hlavních částí. První je tvořena úvodním slovem, kde je vysvětleno, k jakým účelům dotazník slouží, dále ujištěním o anonymitě respondentů a vysvětlením postupu při vyplňování dotazníku. Druhá část dotazníku je tvořena sadou 18 otázek, které jsou dále rozděleny do čtyř oblastí. U otázky č. 1 zjišťujeme, jaké stimuly považují zaměstnanci za motivující, další blok otázek (2. - 11.), se týká pracovní náplně a vedení odborů. Třetí oblast se zabývá spokojeností a důležitostí podmínek na pracovišti (12. – 13.). Poslední část otázek se týká preferencí a dostupnosti benefitů, které jsou nabízeny zaměstnancům. Otázka č. 18 je identifikační. Pouze jedna identifikační otázka byla zvolena z důvodu požadavku o zajištění co největší anonymity respondentů. Tento požadavek vyplynul z pilotáže.

## **4.2 Analýza výsledků**

Dotazník vyplnilo 32 respondentů. Z důvodů špatného nebo neúplného vyplnění bylo následně vyřazeno 5 dotazníků. Odpovědi byly zkoumány ve statistickém programu SPSS, jednotlivé grafy pak byly vytvořeny v programu Microsoft Excel 2011. Ve fázi vyhodnocování byla každá otázka zpracována jednotlivě. Prostřednictvím funkce frequencies byly zkoumány střední hodnoty pro jednotlivé otázky týkající se spokojenosti a preference motivujících faktorů, které jsou znázorněny ve sloupci mean v tabulkách v příloze č. 3. Dále byly zkoumány absolutní a relativní četnosti výskytu pro nominální proměnné. Pro třídění dat druhého stupně byla rozhodujícím faktorem délka trvání pracovního poměru jednotlivých respondentů.

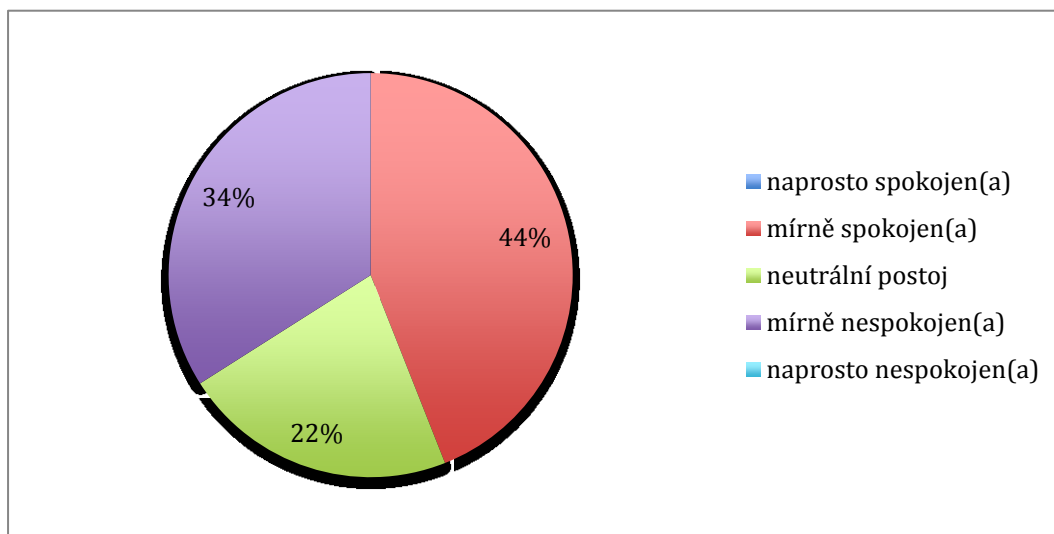
## **4.3 Vyhodnocení průzkumu**

Příloha 3.1 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku „Co považujete v práci za motivující?“ Tato otázka byla zodpovězena všemi respondenty. Mezi nejvíce motivující faktory patří: atmosféra na pracovišti a kolektiv, pracovní podmínky, pochvala od nadřízeného a základní mzda. Naopak mezi nejméně motivující faktory zvolili zaměstnanci odpovědnost za svěřenou práci, profesní rozvoj a vzdělávání a jistotu zaměstnání. Z hlediska třídění 2. stupně se ukázalo, že základní a variabilní mzda je nejvíce motivující, obzvláště pro nové zaměstnance v organizaci. S přibývajícím délkou trvání pracovního poměru se respondenti orientují spíše na atmosféru na svém pracovišti a jistotu zaměstnání.

Ze všech dotazovaných respondentů se podílí na vytyčování strategických cílů městského úřadu v Bílovci pouze 33% zaměstnanců. Obrázek 4.1 znázorňuje relativní četnosti odpovědí týkajících se spokojenosti respondentů s ovlivňováním těchto strategických cílů.



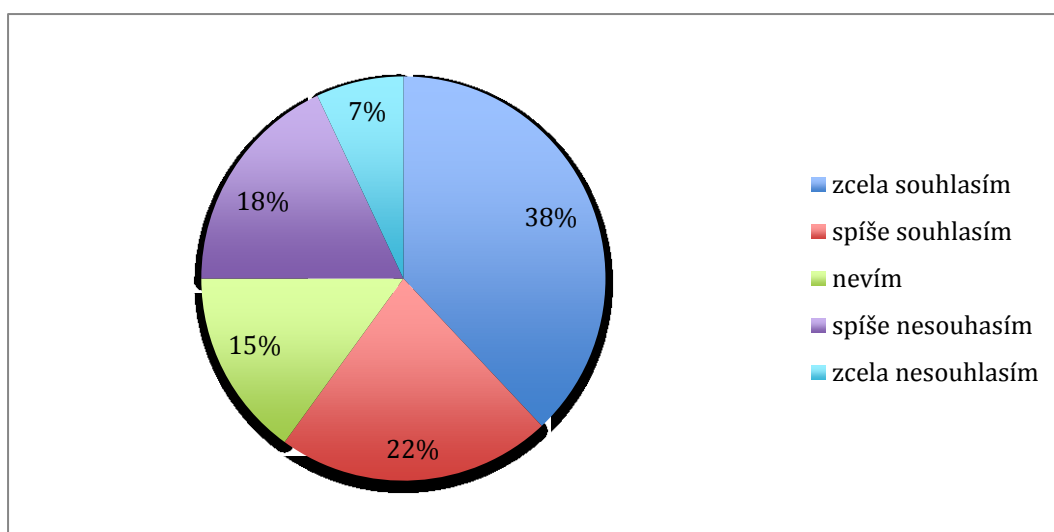
Obrázek 4.1 Spokojenost s ovlivňováním strategických cílů



Spokojenost s mírou odpovědnosti, která se váže k pracovním úkolům projevilo 70% respondentů (26% silně spokojeno, 44% mírně spokojeno). 7% zaměstnanců k tomuto aspektu projevilo neutrální postoj a zbylých 23% projevilo mírnou nespokojenost.

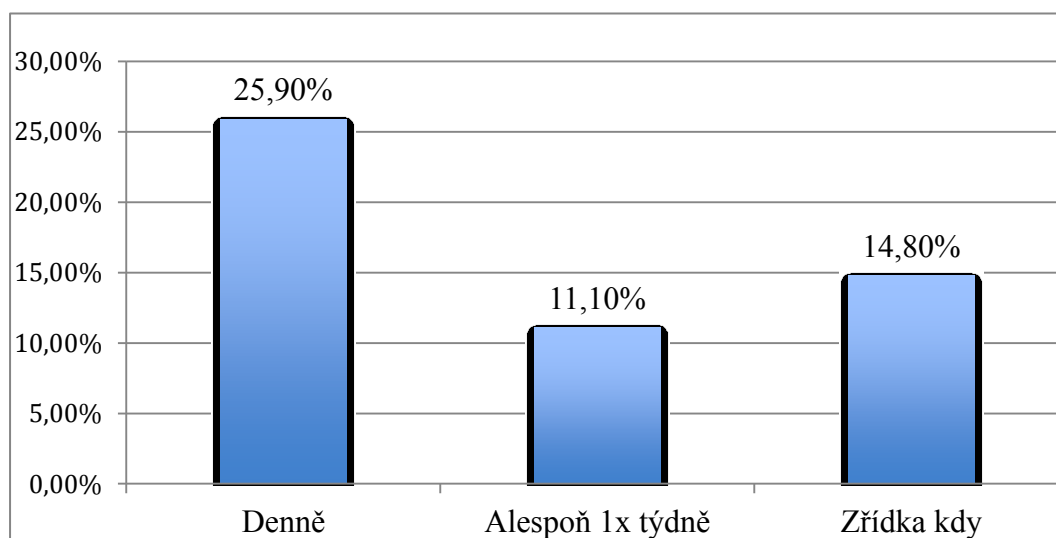
Na obrázku 4.2 jsou znázorněny postoje respondentů k tvrzení, že zadané pracovní úkoly jsou splnitelné v určených termínech. Z obrázku vyplývá, že 60% dotázaných zaměstnanců považuje úkoly za splnitelné, čtvrtina respondentů uvedla, že termíny splnění zadaných pracovních úkolů jsou příliš krátké.

Obrázek 4.2 Spokojenost s termíny zadaných úkolů



Dostatečnou zpětnou vazbu od svého vedoucího pociťuje 48% dotázaných zaměstnanců. Na obrázku 4.3 je dále znázorněna frekvence vnímání této zpětné vazby za vyplněné úkoly. Zbylých 52% respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu od vedoucího za svou činnost na pracovišti nepociťují.

Obrázek 4.3 Relativní četnost zpětné vazby



Téměř 67% dotázaných je spokojeno s oceněním svých pracovních schopností ze strany vedoucího a pouhých 18% respondentů bylo s tímto aspektem mírně nespokojeno. Zbylí zaměstnanci projeví k tomuto dotazu neutrální postoj. Mírnou nespokojenost prokazovali respondenti, kteří nejsou v organizaci déle než 5 let. Nejvyšší průměrnou spokojenost prokazují zaměstnanci pracující na městském úřadě 5 až 8 let. Při delším trvání pracovního poměru pak tato spokojenost mírně klesá. V návaznosti na tuto otázku projevilo 73% dotázaných zaměstnanců spokojenost s celkovým řízením svého odboru. 17% není ani spokojeno ani nespokojeno a pouze 10% dotázaných uvedlo mírnou nespokojenost s tímto faktorem. Na základě třídění 2. stupně, kdy byla zohledněna doba trvání pracovního poměru se ukázalo, že největší spokojenost s řízením odboru vykazují zaměstnanci, kteří zde pracují více než 8 let. Průměrná spokojenost zaměstnanců je pak uspořádána sestupně vzhledem k délce pracovního poměru.

V tabulce 4.1 jsou znázorněny absolutní četnosti jednotlivých odpovědí týkajících se spokojenosti zaměstnanců městského úřadu v Bílovci se spolupracovníky ve svém odboru. Z tabulky vyplývá, že pouze 11% dotázaných je nespokojeno se znalostmi a dovednostmi svých kolegů. Oproti tomu je se svými kolegy v tomto ohledu spokojeno téměř 78% ze všech respondentů.

Tabulka 4.1 Spokojenost se spolupracovníky

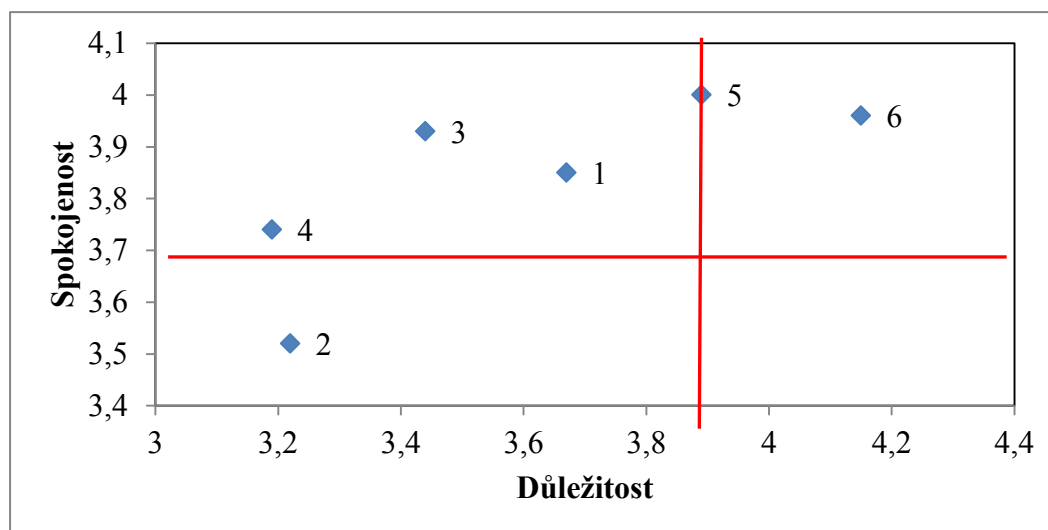
silně spokojen(a)	9
mírně spokojen(a)	12
neutrální postoj	3
mírně nespokojen(a)	3
silně nespokojen(a)	0

Při hodnocení celkové atmosféry mezi pracovníky bylo použito známkování jako ve škole. 17 (63%) z celkového počtu 27 dotázaných zaměstnanců označilo atmosféru ve svém odboru jako výbornou, 5 (18%) respondentů považuje atmosféru za chvalitebnou a 5 za dobrou. Z výše uvedeného vyplývá, že nikdo ze zaměstnanců nepovažuje atmosféru na svém pracovišti za nepříjemnou nebo dokonce nepřátelskou. Hůře atmosféru na pracovišti hodnotili respondenti, kteří jsou v organizaci zaměstnáni méně než 5 let.

Na obrázku 4.4 jsou znázorněny různé podmínky pracovního prostředí, které jsou uspořádány, s ohledem na spokojenost zaměstnanců s nimi a důležitost těchto podmínek, do poziční mapy. Z obrázku 4.4 vyplývá, že dotázaní pracovníci považují za nejdůležitější podmínku softwarové vybavení těsně následované kancelářskou technikou. S těmito dvěma aspekty pracovního prostředí jsou zaměstnanci spokojeni. Naopak větší nespokojenost projevovali pracovníci s mírou hluku na svém pracovišti, tomuto aspektu však nepřiznávají velkou důležitost, stejně jako klimatickým podmínkám. S pracovním prostorem a jeho

osvětlením jsou zaměstnanci poměrně spokojeni, nepřisuzují však těmto faktorům velkou důležitost.

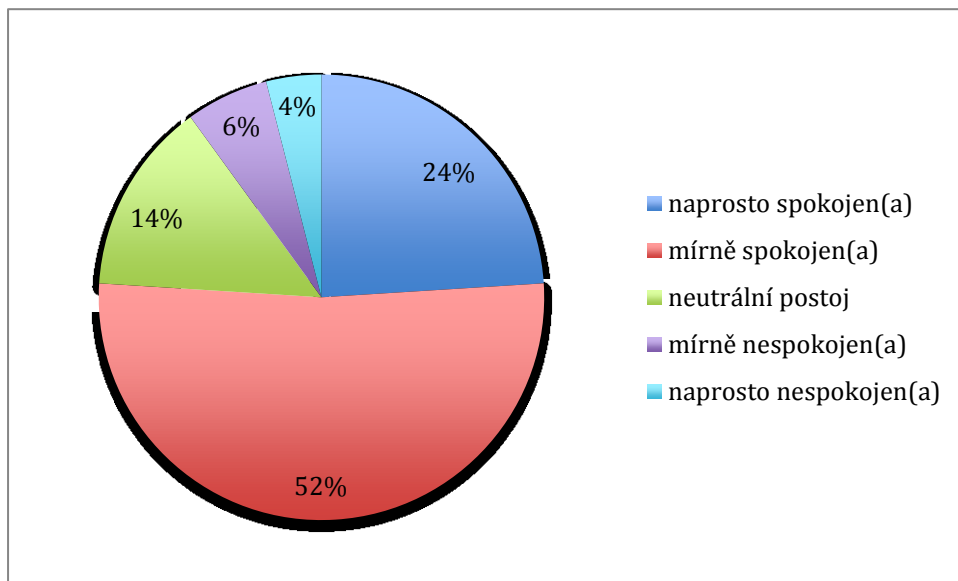
Obrázek 4.4 Poziční mapa faktorů na pracovišti



1 - pracovní prostor, 2 - míra hluku, 3 - osvětlení, 4 - klimatické podmínky, 5 - kancelářská technika, 6 - softwarové vybavení

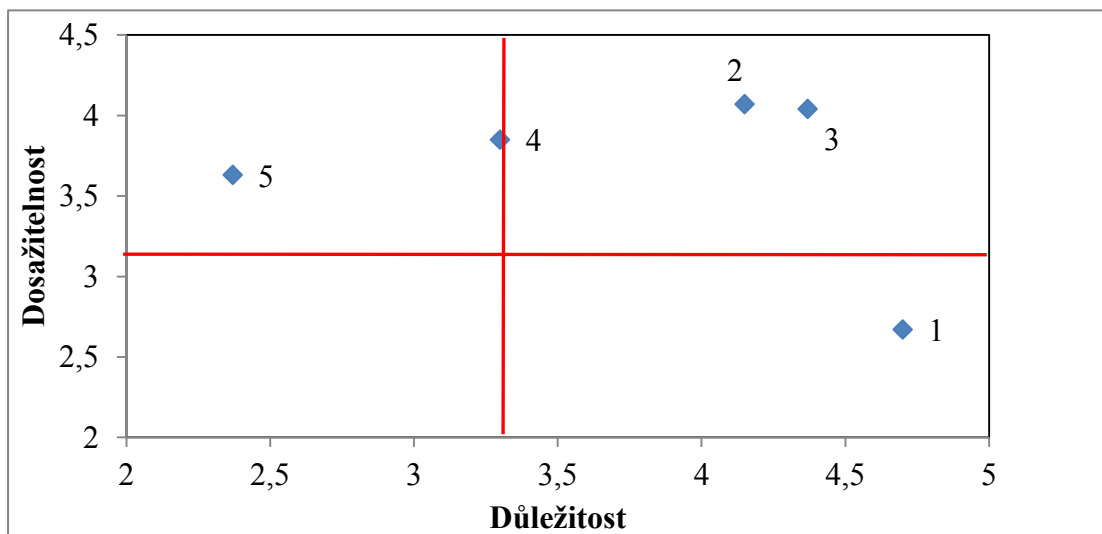
Při hodnocení proměnné „základní mzda“, související s přiřazením zaměstnanců do jednotlivých platových skupin, byla zkoumána spokojenost pracovníků s tímto přiřazením s ohledem na náročnost jejich práce. Na obrázku 4.5 jsou znázorněny relativní četnosti odpovědí respondentů. Z uvedených odpovědí zcela jasně vyplývá, že více než 75% všech dotazovaných je spokojeno se svým zařazením do platových tříd. Pouze 10% respondentů je s tímto zařazením nespokojeno. Zbýlých 14% dotázaných zaujalo k této otázce neutrální postoj.

Obrázek 4.5 spokojenost s přiřazením do platových skupin



Na obrázku 4.6 jsou uspořádány benefity, které jsou poskytované zaměstnancům městského úřadu v Bílovci, z hlediska jejich dosažitelnosti a důležitosti. Tyto výhody jsou uspořádány do poziční mapy. Z obrázku 4.6 vyplývá, že nejdůležitější benefit pro zaměstnance představují finanční prémie, které však považují za obtížně dosažitelné. Poměrně stejná míra důležitosti byla přiřazena respondenty k příspěvkům na stravenky a pružné pracovní době. Tyto benefity byly označeny rovněž za snadno dostupné. Dary při životních a pracovních výročích jsou pro zaměstnance taktéž dostupné, tento fakt dokazuje i nízká fluktuace na pracovištích. Z dotazníku vyplynulo, že možnost ubytování v rekreačním zařízení je pro zaměstnance dostupná, ale nepodstatná.

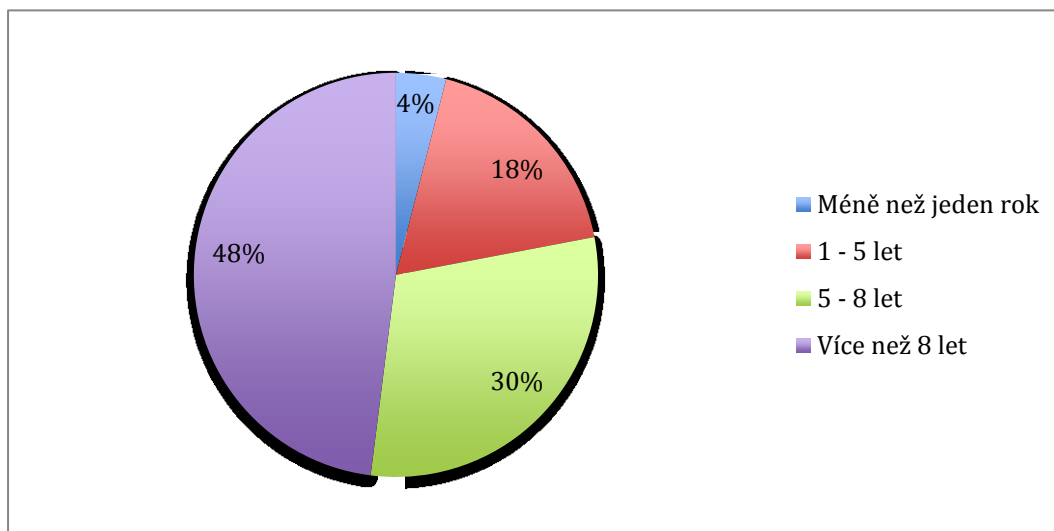
Obrázek 4.6 Poziční mapa benefitů



1 - finanční prémie, 2 - pružná pracovní doba, 3 - příspěvek na stravenky, 4 - dary při pracovních a životních výročích, 5 - ubytování v rekreačním zařízení v Horní Bečvě

Většina respondentů - téměř 70% , by doporučila městský úřad v Bílovci jako dobrého zaměstnavatele. Pouze 12% dotázaných by spíše tuto organizaci nedoporučilo. Zbylých 8% označilo odpověď „nevím“.

Obrázek 4.7 Délka pracovního poměru



Obrázek 4.7 znázorňuje strukturu respondentů z hlediska délky trvání jejich pracovního poměru v organizaci. Je patrné, že více než tři čtvrtiny respondentů jsou v organizaci déle než 5 let, což dokazuje nízkou fluktuaci zaměstnanců na pracovištích.

#### 4.4 Návrhy a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena s celkovými pracovními podmínkami a proto neuvažují o změně zaměstnání.

První část dotazníku se zabývala spokojeností s pracovní náplní a celkovým vedením odborů. S těmito aspekty byli spokojeni převážně zaměstnanci, pracující na městském úřadě déle než 5 let. Organizace by proto mohla zvážit způsob vytyčování strategických cílů a větší zapojení zaměstnanců. Toto se týká obzvláště těch, kteří nejsou v zaměstnání déle než 5 let. Respondenti uvedli, že pochvalu od svého nadřízeného považují za jeden z vůbec nejvíce motivujících faktorů, viz příloha 3.1. Naproti tomu pouze 48% dotázaných pocítuje zpětnou vazbu od svého vedoucího. Z těchto důvodů by se vedoucí pracovníci měli zaměřit na častější poskytování efektivní zpětné vazby směrem ke svým podřízeným. V tomto ohledu by rovněž měli věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům, kteří jsou v organizaci méně než 5 let, tito projeví nejnížší průměrnou spokojenost.

Při analýze části týkající se důležitosti podmínek na pracovišti a úrovně spokojenosti s nimi, vyplynulo, že organizace by se měla zaměřit obzvláště na míru hluku. Měla by zapracovat na snížení hlučnosti pracoviště, tento faktor se totiž může na poziční mapě přesunout v průběhu času do vedlejšího kvadrantu (nízká spokojenost, vysoká důležitost) a proto může být pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců důležitá. Organizace by se měla rovněž zaměřit na zlepšení klimatických podmínek na jednotlivých pracovištích, například instalací klimatizace do všech kanceláří.

Průměrná spokojenost s pracovní atmosférou byla velmi dobrá, tento faktor byl hůře hodnocen jen pracovníky s krátkou dobou trvání pracovního poměru. Bylo by tedy dobré zaměřit se na větší začlenění těchto pracovníků do kolektivu, například formou teambuildingu.



Z hlediska zaměstnanců městského úřadu v Bílovci jsou finanční prémie nejdůležitějším poskytovaným benefitem. Jeho dosažení však považují za složité. Naopak výhoda ve formě ubytování v rekreačním zařízení na Horní Bečvě je pro zaměstnance nevýznamná. Vedení organizace by proto mělo prodiskutovat výsledky provedeného šetření se zaměstnanci s cílem upravit systém odměn tak, aby byl více přístupný a odpovídal požadavkům pracovníků.

## 5 Závěr

Na úvod bych se rád vrátil k myšlence mé bakalářské práce. Zaměstnanci jsou v dnešní době velmi cenným aktivem pro jakoukoliv organizaci a proto se vyplatí do nich investovat. V činnosti organizací veřejného sektoru je jeden z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků správná motivace vedoucích pracovníků. Je-li člověk motivován správným způsobem, vynakládá větší úsilí k dosažení předem určených cílů a odvádí tak pro organizaci množství kvalitní práce.

Opěrný bod práce byla analýza a následné vyhodnocení dat získané empirickým výzkumem. Nástrojem pro získání potřebných informací byl již uvedený dotazník. Ten byl sestaven tak, aby získaná data jasně vypovídala o tom, jak jsou pracovníci městského úřadu spokojeni s pracovním prostředím, systémem odměňování, vedením odborů a zpětnou vazbou.

Cílem této práce byla analýza pracovního prostředí a nastaveného systému zaměstnaneckých výhod na městském úřadě v Bílovci. Po vyplnění dotazníků zaměstnanci se ukázalo, že jsou poměrně spokojeni s většinou aspektů pracovního prostředí. Za jediný rušivý element považují míru hluku na svých pracovištích. Z hlediska získaných informací lze usoudit, že nastavený motivační systém v organizaci je poměrně úspěšný. Jediné dvě oblasti, kde se projevovala vyšší míra nespokojenosti, se týkala poskytování zpětné vazby za vykonanou práci od vedoucích pracovníků a dosažitelnosti finančních prémie. Jelikož respondenti tyto benefity považují za jedny z nejdůležitějších, jejich nedosažitelnost může být demotivující. Zaměstnanci MěÚ by se dali považovat za poměrně spokojené a motivované, je však jasné, že se vždy najdou výjimky, které vznikají odlišnými potřebami a preferencemi zaměstnanců.

K zajištění správného fungování jakékoliv organizace je potřeba spokojenost a správný způsob motivace lidských zdrojů. Péče o ně je totiž jeden ze základních stavebních kamenů jejího úspěšného chodu. Pokud chceme dosáhnout stanovených cílů, zaměstnanci musí být vždy na prvním místě.

## **Knižní publikace**

ADAI, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozšířené vyd., v Akademii vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 437 p. ISBN 80-200-0625-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-861-1925-4.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena Komárková. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 11th ed. Boston: Prentice Hall, c2012, xxviii, 643 p. ISBN 01-321-6384-5.

### **Elektronické zdroje**

VALEŠ, Eduard. Město Bílovec [online]. Vystaveno 25.11. 2011 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: < <http://www.bilovec.cz/profil.asp?p1=39968> >.

Úřad: město Bílovec, [online]. Vystaveno 20.10. 2012 [cit. 2013-3-25]. Dostupné z: < <http://www.bilovec.cz/profil.asp?p1=302> >.

Motiv, motivy, motivace [online]. Vystaveno 2012 [cit. 2012-12-2]. Dostupné z: < <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html> >.

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály městského úřadu v Bílovci

## **Seznam zkratk**

<b>MěÚ</b>	městský úřad
<b>kp</b>	katalog prací
<b>apod</b>	a podobně
<b>např</b>	například
<b>obr</b>	obrázek

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 SB.- autorský zákon, zejména § 35- užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava ( dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013

Alés Frei

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Katalog prací
Příloha č. 3	Vyhodnocení otázek



## **Příloha č. 1**

Vážení zaměstnanci, obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude použit jako podklad pro zpracování bakalářské práce. V mé práci se zabývám motivací a spokojeností na Vašem pracovišti. Dovoluji si Vás proto požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi mohou být námětem na zlepšení pracovních podmínek a atmosféry na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku

Aleš Frei, student Ekonomické Fakulty VŠB-TU Ostrava

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Dotazník je určen pro vyplnění v elektronické podobě

Vámi zvolenou odpověď prosím barevně zvýrazněte

\*Použitá škála: 1 - naprosto spokojen(a)

2 - mírně spokojen(a)

3 - neutrální postoj

4 - mírně nespokojen(a)

5 - naprosto nespokojen(a)

\*Není-li u otázky uvedena jiná škála

Označte prosím vždy jen jednu odpověď.

1. Co považujete v práci za motivující?

Základní mzda	1	2	3	4	5
Variabilní mzda	1	2	3	4	5
Pochvala od nadřízeného	1	2	3	4	5
Profesní rozvoj a vzdělávání	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Odpovědnost za svěřenou práci	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti, kolektiv	1	2	3	4	5
Pracovní náplň	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5

*\* 1 – nejvíce motivující prvek, 5 – nejméně motivující prvek*

2. Podílíte se na vytyčování strategických cílů organizace?

ANO

NE

*(pokud je Vaše odpověď ne, pokračujte prosím otázkou č. 4)*

3. Jak jste spokojen(a) s možnostmi ovlivňovat strategii organizace?

1                      2                      3                      4                      5

4. Jak jste spokojen(a) s mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?

1                      2                      3                      4                      5

5. Pracovní úkoly, které dostávám jsou splnitelné v daném časovém termínu

1                      2                      3                      4                      5

Zcela souhlasím

Zcela nesouhlasím

6. Cítíte zpětnou vazbu od vedoucího za vykonanou práci?

ANO

NE

*(pokud je Vaše odpověď ne, pokračujte prosím otázkou č.8)*

7. Jak často vnímáte zpětnou vazbu za vykonanou práci?

a) Denně

b) Alespoň 1x týdně

c) Zřídka kdy

8. Jak jste spokojen(a) s oceněním Vašich pracovních schopností ze strany vedoucího?

1                      2                      3                      4                      5

9. Jak jste spokojen(a) s celkovým řízením odboru, kde pracujete?

1                      2                      3                      4                      5

10. Jak jste spokojen(a) se spolupracovníky ve svém odboru s ohledem na jejich pracovní znalosti a dovednosti?

1                      2                      3                      4                      5

11. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?

1                      2                      3                      4                      5

*\*známkování jako ve škole*

12. Jak jste na Vašem pracovišti spokojen(a) s:

Pracovním prostorem	1	2	3	4	5
Mírou hluku	1	2	3	4	5
Osvětlením	1	2	3	4	5
Klimatickými podmínkami	1	2	3	4	5
Kancelářskou technikou (např. PC, tiskárna apod.)	1	2	3	4	5
Softwarovým vybavením	1	2	3	4	5

13. Srovnajte dle důležitosti následující faktory na Vašem pracovišti:

Pracovní prostor	1	2	3	4	5
Míra hluku	1	2	3	4	5
Osvětlením	1	2	3	4	5
Klimatické podmínky	1	2	3	4	5
Kancelářská technika (např. PC, tiskárna apod.)	1	2	3	4	5
Softwarové vybavení	1	2	3	4	5

*\*1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitý faktor*

14. Jak jste spokojen(a) s přiřazením do platové skupiny s ohledem na náročnost práce, kterou vykonáváte?

1                      2                      3                      4                      5

15. Přiřaďte důležitost těmto benefitům:

Finanční prémie	1	2	3	4	5
Pružná pracovní doba	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravenky	1	2	3	4	5
Dary při pracovních a životních výročích	1	2	3	4	5
Ubytování v rekreačním zařízení v Horní Bečvě	1	2	3	4	5

*\*1 - nejdůležitější, 5 – nejméně důležitý*

16. Ohodnoťte benefity z hlediska jejich dosažitelnosti

Finanční prémie	1	2	3	4	5
Pružná pracovní doba	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravenky	1	2	3	4	5
Dary při pracovních a životních výročích	1	2	3	4	5
Ubytování v rekreačním zařízení v Horní Bečvě	1	2	3	4	5

*\* 1 – lehce dosažitelný, 5 – obtížně dosažitelný*

17. Doporučil(a) byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele

1	2	3	4	5
Rozhodně ano		Nevím		Rozhodně ne

18. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 -5 let
- c) 5 – 8 let
- d) více než 8 let

**Příloha č. 2**

		Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO	
Část, díl, povolání	Platová třída	kód	Název
<b>1. ČÁST</b>			
<b>Díl 1.01 PRÁCE VE SPRÁVĚ ORGANIZACE</b>			
1.01.01 ADMINISTRATIVNÍ A SPISOVÝ PRACOVNÍK	1-11	41100	Všeobecní administrativní pracovníci
		44150	Pracovníci evidence dat a archivů
		26211	Specialisté archiváři
1.01.02 SEKRETÁŘ	4-6	41200	Sekretáři (všeobecní)
1.01.03 ASISTENT	7-13	41100	Všeobecní administrativní pracovníci
		33431	Odborní asistenti v administrativě
		24222	Specialisté analytici, metodici v oblasti politiky firem a veřejné správy
1.01.04 REFERENT MAJETKOVÉ SPRÁVY	4-12	44150	Pracovníci evidence dat a archivů
		43114	Pracovníci kalkulací, cen a nákladů
		33432	Odborní pracovníci hospodářské správy
		24225	Specialisté v oblasti hospodaření s majetkem státu a organizací
		26195	Podnikoví právníci
1.01.05 REFERENT	6-8,10	42219	Ostatní pracovníci cestovního

ZAHRAŇIČNÍCH VZTAHŮ			rchu (kromě průvodců)
		33134	Odborní plánovači a odborní účetní materiáloví
		33439	Ostatní odborní pracovníci v administrativě a správě organizace
1.01.06 PRACOVNÍK VZTAHŮ K VEŘEJNOSTI	3-13	42250	Pracovníci v informačních kancelářích
		24320	Specialisté pro styk s veřejností
1.01.07 ORGANIZAČNÍ PRACOVNÍK	6-12	41100	Všeobecní administrativní pracovníci
		33431	Odborní asistenti v administrativě
		33433	Odborní pracovníci organizace a řízení
		24210	Specialisté v oblasti organizace a řízení práce
		24320	Specialisté pro styk s veřejností
		24222	Specialisté analytici, metodici v oblasti politiky firem a veřejné správy
1.01.08 KONTROLOR	7-14	41100	Všeobecní administrativní pracovníci
		33435	Odborní pracovníci v oblasti kvality a certifikace systému řízení (ISO)
		24221	Specialisté v oblasti řízení rizik
		21412	Specialisté v oblasti kvality a certifikace systémů řízení (ISO)



1.01.09 INTERNÍ AUDITOR	10-13	21412	Specialisté v oblasti kvality a certifikace systémů řízení (ISO)
1.01.10 MANAŽER KVALITY	8-14	33435	Odborní pracovníci v oblasti kvality a certifikace systému řízení (ISO)
		21412	Specialisté v oblasti kvality a certifikace systémů řízení (ISO)
1.01.11 BEZPEČNOSTNÍ REFERENT	6-12	31128	Technici požární ochrany, revizní technici staveb
		33434	Odborní pracovníci útvaru obrany a ochrany
		31198	Technici bezpečnosti práce a ochrany zdraví, racionalizace výroby, ergonomických studií
		21415	Specialisté v oblasti krizového řízení
		21416	Specialisté v oblasti ochrany údajů
		21497	Inženýři bezpečnosti práce a ochrany zdraví
1.01.12 KOORDINAČNÍ, PROJEKTOVÝ A PROGRAMOVÝ PRACOVNÍK	8-13		Zařadí se do příslušného kódu podle vykonávané práce (s ohledem na náročnost práce a oblast vykonávané práce)
1.01.13 REFERENT FONDŮ EVROPSKÉ UNIE A EKONOMICKÉ SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČÍM	10-15		Zařadí se do příslušného kódu podle vykonávané práce (s ohledem na náročnost práce a oblast vykonávané práce)
1.01.14 STATISTIK	4-12	43121	Úředníci v oblasti statistiky
		33142	Odborní pracovníci v oblasti statistiky

<b>Díl 1.02 PERSONALISTICKÉ, EKONOMICKÉ A OBCHODNÍ PRÁCE</b>				
1.02.01 PERSONALISTA	7-13	44160	Personální referenti	
		33138	Odborní pracovníci v oblasti personalistiky, ekonomové práce	
		24210	Specialisté v oblasti organizace a řízení práce	
		24230	Specialisté v oblasti personálního řízení	
		24240	Specialisté v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů	
1.02.02 MZDOVÝ ÚČETNÍ	7-10	43130	Mzdoví účetní	
		33132	Odborní účetní mzdoví	
1.02.03 ÚČETNÍ	5-12	43115	Fakturanti	
		43111	Účetní všeobecní	
		33131	Odborní účetní všeobecní	
		24111	Hlavní účetní	
		24114	Metodici účetnictví	
1.02.04 ROZPOČTÁŘ	7-12	33137	Odborní pracovníci kalkulací, cen, nákladů a rozpočtů	
		24115	Rozpočtáři specialisté	
1.02.05 FINANČNÍ REFERENT	7-12	43122	Úředníci v oblasti financí	
		33133	Odborní účetní finanční a investiční	
		33136	Odborní pracovníci financování a úvěrování	
		24136	Finanční analytici	

1.02.06	POKLADNÍK	4-7	52304	Pokladníci a prodavači vstupenek v kulturních zařízeních
			52303	Pokladníci v prodejnách
			52302	Pokladníci v organizacích
			42111	Pokladníci ve finančních institucích
			42114	Směnárníci
1.02.07	OBCHODNÍ REFERENT	7-12	33392	Obchodní referenti
			24311	Specialisté v oblasti marketingu
1.02.08	ZASOBOVAČ	7-9	33230	Nákupčí
1.02.09	PROPAGAČNÍ REFERENT	7-9	33391	Pracovníci v oblasti propagace a reklamy
			24312	Specialisté v oblasti propagace a reklamy
<b>Díl 1.03 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE</b>				
1.03.01	PROGRAMÁTOR	8-12	35120	Technici uživatelské podpory informačních a komunikačních technologií
			25140	Programátoři počítačových aplikací
			25190	Specialisté v oblasti testování softwaru a příbuzní pracovníci
1.03.02	SPRÁVCE INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ (INFRASTRUKTURY, DATABÁZE, SÍŤOVÉHO PROSTŘEDÍ, PROGRAMOVÉHO	8-13	35130	Technici počítačových sítí a systémů

VYBAVENÍ, APLIKACÍ)			
		25220	Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí
		25290	Specialisté v oblasti bezpečnosti dat a příbuzní pracovníci
		25210	Návrháři a správci databází
1.03.03 SYSTÉMOVÝ INŽENÝR	11-13	25110	Systémoví analytici
		25120	Vývojáři softwaru
1.03.04 PROJEKTANT INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH SYSTÉMŮ	11-14	21532	Inženýři projektanti, konstruktéři v oblasti elektronických komunikací
1.03.05 SPRÁVCE OPERAČNÍHO SYSTÉMU	11-13	25220	Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí
1.03.07 VÝVOJOVÝ PRACOVNÍK	13,14	25120	Vývojáři softwaru
1.03.08 OPERÁTOR INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ	5-9	35120	Technici uživatelské podpory informačních a komunikačních technologií
<b>Díl 1.04 PROVOZNĚ-TECHNICKÉ PRÁCE</b>			
1.04.01 TECHNOLOG	7-12	31123	Stavební technici technologové, normovači
		31133	Elektrotechnici a technici energetici technologové, normovači
		31143	Technici elektronici technologové, normovači
		31153	Strojírenští technici technologové, normovači

### Příloha č. 3

#### Příloha 3.1 Hodnocení motivujících faktorů

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Základní mzda	27	1	3	1,85	,770
Variabilní mzda	27	1	4	2,04	1,091
Pochvala od nadřízeného	27	1	5	1,85	1,167
Profesní rozvoj a vzdělání	27	1	4	2,22	,892
Jistota zaměstnání	27	1	5	2,19	1,388
Odpovědnost za svěřenou práci	27	1	4	2,22	1,155
Atmosféra a pracovišti, kolektiv	27	1	4	1,74	,903
Pracovní náplň	27	1	4	2,11	1,086
Pracovní podmínky	27	1	3	1,78	,751

#### Příloha 3.2 Participace při vytyčování strategických cílů

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne	18	66,7	66.7	66.7
Ano	9	33,3	33,3	100
Total	27	100	100	

### Příloha 3.3 Spokojenost s aspekty práce

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jak jste spokojen(a) s možnostmi ovlivňovat strategii organizace?	9	2	4	3,11	,928
Jak jste spokojen(a) s mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	27	1	5	2,81	1,075
Pracovní úkoly, které dostávám jsou splnitelné v daném časovém termínu	27	1	5	2,67	1,330

### Příloha 3.2 Zpětná vazba od vedoucích

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne	14	51,9	51,9	51,9
Ano	13	48,1	48,1	100
Total	27	100	100	

### Příloha 3.5 Frekvence zpětné vazby

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Denně	7	25,9	50	50
Alespoň 1x týdně	3	11,1	21,4	71,4
Zřídka kdy	4	14,8	28,6	100
Total	14	51,9	100	
System	13	48,1		
Total	27	100		

### Příloha 3.6

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jak jste spokojen(a) s oceněním Vašich pracovních schopností ze strany vedoucího?	27	1	5	2,78	1,450
Jak jste spokojen(a) s celkovým řízením odboru, kde pracujete?	27	1	5	2,59	1,217
Jak jste spokojen(a) se spolupracovníky ve svém odboru s ohledem na jejich pracovní znalosti a dovednosti?	27	1	4	1,78	1,050
Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?	27	1	4	2,33	,961

Příloha 3.7 Spokojenost s podmínkami na pracovišti

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pracovním prostorem	27	3	5	3,67	,734
Mírou hluku	27	1	5	3,22	1,396
Osvětlením	27	1	5	3,44	1,251
Klimatickými podmínkami	27	1	5	3,19	1,469
Kancelářskou technikou (apř. PC, tiskárna apod.)	27	2	5	3,89	,892
Softwarovým vybavením	27	2	5	4,15	,907
Valid N (listwise)	27				

Příloha 3.8 Míra důležitosti jednotlivých podmínek na pracovišti

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pracovním prostorem	27	2	5	3,85	,907
Mírou hluku	27	1	5	3,52	1,503
Osvětlením	27	1	5	3,93	1,385
Klimatickými podmínkami	27	2	5	3,74	1,228
Kancelářskou technikou (apř. PC, tiskárna apod.)	27	1	5	4,00	1,240
Softwarovým vybavením	27	1	5	3,96	1,224
Valid N (listwise)	27				



Příloha 3.10

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jak jste spokojen(a) s přiřazením do platové skupiny s ohledem na náročnost práce, kterou vykonáváte?	27	1	4	2,81	1,075
Valid N (listwise)	27				

Příloha 3.11 Důležitost jednotlivých benefitů

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Finanční prémie	27	2	5	4,70	,823
Pružná pracovní doba	27	3	5	4,15	,770
Příspěvky na stravenky	27	3	5	4,37	,792
Dary při pracovních a životních výročích	27	1	5	3,30	1,436
Ubytování v rekreačním zařízení v Horní Bečva	27	1	5	2,37	1,149
Valid N (listwise)	27				

Příloha 3.11 Dosažitelnost jednotlivých benefitů

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Finanční prémie	27	1	5	2,67	1,468
Pružná pracovní doba	27	2	5	4,07	,997
Příspěvky na stravenky	27	2	5	4,04	1,018
Dary při pracovních a životních výročích	27	2	5	3,85	1,064
Ubytování v rekreačním zařízení v Horní Bečva	27	1	5	3,63	1,115
Valid N (listwise)	27				

Příloha 3.12

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Doporučil(a) byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele	27	1	3	2,33	,679
Valid N (listwise)	27				

Příloha 3.13 Doba trvání pracovního poměru

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Méně než 1 rok	1	3,7	3,7	3,7
1 - 5 let	5	18,5	18,5	22,2
5 - 8 let	8	29,6	29,6	51,9
Více než 8 let	13	48,1	48,1	100
Total	27	100	100	